

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115159

UDC_____

学 位 论 文

S 公司工资制度设计与有关问题探讨

Compensation System Planning for S Company and
Discussion on Relevant Problems

顾 小 雍

指导教师姓名: 程文文 副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2003 年 9 月

论文答辩时间: 2003 年 9 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2003 年 月

论文摘要

本文在回顾典型工资制度、工资制度设计原则、设计的一般程序等理论的基础上，介绍 S 公司工资制度设计方案，提出并尝试讨论几个设计实践过程中遇到的问题。

本文主要分为以下四个部分：

第一章：回顾五种理论上典型的工资制度，即年功工资制、能力工资制、职务工资制、绩效工资制、结构工资制，归纳它们各自的设计出发点、实施条件、优点和不足之处；

第二章：回顾工资制度设计原则、影响工资设计的因素和结构工资制设计的一般程序，工资制度设计需要遵循补偿性、公平性、竞争性、激励性、经济性和合法性等六项原则，会受到国家的政策与法规、劳动力市场需求、行业特点、当地生活水平与物价指数、企业经营状况和支付能力、工作差异、员工差异、企业文化与理念等内外因素的影响，要经历职务评价、同行业工资水平调查、工资策略选择等关键步骤；

第三章：首先介绍 S 公司概况，提出了以职务工资为基础的薪点制工资制度方案，详细说明了 S 公司的工资制度的设计思路，并对职务评价、工资结构、绩效工资等重点环节进行了较为详细的描述；

第四章：逐一描述并尝试讨论在 S 公司工资制度的设计实践遇到的问题，包括同行业工资水平调查数据不充分、职务评价方法选择、工资分级的必要性三个问题。

关键词：工资制度；职务评价；薪点工资制；绩效考核。

ABSTRACT

This paper reviews the theory of typical compensation systems and the principle and procedure of compensation system planning, then introduces the compensation system plan of S company, describes and tries to discuss the problems in the planning procedure.

This paper consists of four chapters:

Chapter 1 reviews the theories of typical compensation systems such as seniority compensation, job-based compensation, competency-based compensation, merit compensation, and structural compensation, and thus discusses their respective basis of planning, operating conditions, advantages and disadvantages.

Chapter 2 reviews the theories of compensation system planning principles, the influencing factors, and the general planning procedure. Compensation system should be planned on the principles of reimbursement, fairness, competition, incentive, economy, and validity. It can be affected by the policies and laws of the state, the demands of labour market, the characteristics of industry, the local living index and price index, the company's ability of payment, the differences between jobs and jobs and the differences between employees and employees, the organization culture, etc. And it should undergo a series of steps such as job evaluation, survey of compensation level in domain, and compensation strategy selection.

In Chapter 3, the author gives the survey of S company, puts out the compensation system plan of S company, which is based on job-based compensation on salary-points and discusses the job

evaluation, the structure of the compensation and performance salary of the compensation in detail.

Chapter 4 describes the problems in the planning practice one by one, including lack of data about compensation level in the industry, selection of job evaluation method, necessity of compensation classification.

Key words: Compensation System; Job Evaluation; Salary-points Compensation; Performance Appraisal.

目 录

引 言.....	1
第一章 典型工资制度.....	3
一、年功工资制.....	3
二、能力工资制.....	5
三、职务工资制.....	6
四、绩效工资制.....	8
五、结构工资制.....	10
第二章 工资制度设计的原则、影响因素及一般程序.....	12
一、工资制度设计原则.....	12
二、影响工资制度设计的因素.....	14
三、工资制度设计的一般程序.....	16
四、职务评价.....	17
五、同行业工资水平调查与工资策略选择.....	19
六、工资单元分解及基本配套机制.....	20
七、工资结构设计和等级确定.....	23
第三章 S 公司工资制度设计方案.....	26
一、S 公司概况.....	26
二、S 公司工资制度设计思路.....	28
三、岗位评价.....	30
四、工资结构设计.....	36
五、绩效工资.....	38
六、S 公司工资发放方案及分配情况分析.....	40
第四章 实践中的问题.....	43
一、同行业工资水平数据收集不充分.....	43
二、岗位评价方法的选择.....	44
三、工资分级的必要性.....	51
参 考 文 献.....	52
后 记.....	54

引 言

薪酬是企业人力资源管理系统的的重要组成部分。从工业革命时代起，薪酬管理理论与管理实践就不断地相互推动、共同发展，“薪酬”这一概念的内涵和外延也在不断变化。

传统薪酬理论只对货币薪酬，特别是工资感兴趣。按照古典经济学理论，工资是一种劳动成本，是一种生产费用，是能够为投资者带来收益的一种资本形式；同时，工资作为劳动者的报酬，是员工保持干劲的最重要的动力源泉，薪酬管理质量的高低决定着员工生产积极性的高低。

随着企业制度和管理模式的变革，员工的薪酬成份发生了实质性的变化，边缘薪酬和内在薪酬越来越为管理者和学者所重视。内在薪酬，指员工个人对工作本身或者工作环境的心里满足感，如工作多样性、挑战性、成就感、发展晋升机会、组织内部人际关系、工作条件等因素给员工带来的效用，就是内在薪酬的表现形式。外在薪酬包括核心薪酬和边缘薪酬，核心薪酬指各种以货币形式发放的薪酬，如工资、奖金等；边缘薪酬指非货币薪酬，包括福利设施、医疗保障、退休保障、带薪假期等内容。

但是，薪酬理论和方法的运用必须与企业所处的环境、企业内部状况相符，理论和方法的先进性不能等同于适用性。所以我国企业在现阶段的薪酬管理实践中应当注意，关注边缘薪酬和外在薪酬的同时，不能放松对核心薪酬的管理，特别是工资制度的设计和实施。具体原因有二：

第一，在西方企业薪酬管理从刚性到柔性的变化发展过程中，建立规范且具有较强操作性的工资制度是必不可少的阶段。这些工资制度及与之相配套的工作，是西方企业发展和运用先进薪酬理论必需的基础。我国国有企业在近 20 年间才逐渐摆脱全国统一行政工资体制的束缚，大多处于内部工资制度的探索和完善阶段；私营企业则因发展时间较短，其中一部分

企业的员工工资是由经营者随意确定，根本无规范可言。我国企业工资制度建设基础薄弱的现状，要求我们在运用和发展先进薪酬理论时，必须特别强调核心薪酬的管理。

第二，无论薪酬的内涵和外延如何变化，在企业和员工的契约关系中，以工资为代表的货币薪酬仍是薪酬管理的核心内容。如 Maslow 的需求等级理论所示，当低层次的需求还未得到满足时，高层次的需求就无从提及。货币薪酬最基本的功能正是保障员工的生理需求和安全需求得到满足，只有在此前提下，边缘薪酬和内在薪酬的效用才能得到体现。工资保障员工生理需求和安全需求得到满足的基本功能，对我国大多数地区尚未实现小康的现状而言，意义尤为重要。

国内外学者对工资制度设计理论已有相当系统和完整的阐述。但在工资制度设计实践中我们发现，如何将这些理论与某个具体企业的现实情况相结合，同样是一个复杂的问题。从公开信息渠道中可获得的工资制度范例和标杆，通常仅是简略的框架性描述，可供工资制度设计者参考的详细资料则很难找到，这就使得上述问题变得更加复杂。

本文将在回顾典型工资制度、工资制度设计一般程序等理论的基础上，分析一个工资制度设计案例，提出并尝试讨论几个设计实践过程中遇到的问题。论文写作的目的，一方面是对笔者的工资制度设计实践进行反思和总结，积累理论知识和实践经验，为将来从事人力资源管理工作做好准备，另一方面也希望能为工资制度设计工作者们提供一些参考资料和帮助。由于笔者水平有限，文中论述、观点多有不周之处，敬请师长、同侪批评指正。

第一章 典型工资制度

管理者在企业竞争战略指导下，结合企业文化和劳动力市场情况，选择企业的付酬原则、策略和总体工资水平，进而设计一套管理制度，以规范和说明具体决定员工个人工资水平的依据、程序和方法。这一套完整且具操作性的管理制度就是企业工资制度。

企业对员工本性的认识、对员工价值的评价、对各类员工所起作用的估计，是企业工资制度设计的出发点。出发点的不同是企业工资制度、工资内容千差万别的根本原因。剔除细部差异，理论研究者根据工资内容和设计出发点的不同归纳出五种典型的工资制度，即年功工资制、能力工资制、职务工资制、绩效工资制、结构工资制。

一、年功工资制

年功工资制，指以员工工作年限作为员工个人工资决定主要依据的工资制度。实行年功工资制的一个基本假设是：员工有自己要求发挥主观能动性的主观意愿，是愿意在自己的工作岗位上发挥出自己的所有才能，并愿意对自己的行为承担责任。从管理学角度来看，员工是一种“自我实现人”。从企业的角度来看，实行年功工资的出发点是：企业认为员工的知识和技能是一种生产力资本，员工可以通过教育、培训和工作经验获得这些知识和技能，随着工作年限的增长，员工可以巩固现有的技术并获得新知识，提高工作时的生产能力，对企业会越来越有价值。工作年限可以被视为技术、知识水平的标志，如果企业不能清楚地让员工认识到他们的工资会随着工作年限的增长而增加，员工就会离开企业。

20 世纪 90 年代以前日本企业界普遍实行的年功序列制，就是以年功工资制为主体的工资制度，企业认为业务能力和技术熟练程度的提高与本人工龄的增长成正比，工龄越长贡献越大，因此工资应逐年增加。日本应

届毕业生作为新员工进入企业后，公司会根据他在不同阶段的需求和贡献，为他设计一条薪资变化曲线，虽然业绩评价会在这种变化中起到一定的作用，但最终的结果是，不论员工得到的评价是好还是坏，年底他们都可以不同程度地增加工资，也可以得到一定数额的奖金。

年功工资制必须特在特定的条件和文化背景下才能有效地发挥正面作用。例如，日本文化的主流价值观一度倡导强烈的集体主义，要求员工把自己从属的企业“神圣化”，视其为唯一真实的存在，否定自我的独立存在。在此特别的文化背景下，日本企业的年功序列制才能与终身雇佣制、温情式的福利管理相配合，为企业的飞速发展做出积极贡献。当员工的劳动价值观日益多样化，自立意识日益高涨，员工对企业的归属感逐渐淡化时，继续实行年功工资制就会成为员工离职的重要原因。企业的持续发展是年功工资制的另一个必备条件，没有足够的增长率，企业就无法保证所有员工的工资按照一定节奏随工作年限一起增长。20 世纪 90 年代日本企业普遍陷入低增长甚至负增长状态，即是年功序列制动摇的主要原因之一。

年功工资制通常将工资与工作年限这一客观且易衡量的指标挂钩，工资管理简单方便，有非常明确的操作规范可循。员工个人工资金额不受上级的主观判断左右，会让员工获得一定的公平感，使企业避免人事考评带来的组织内部冲突。年功工资制使得所有员工的职业生涯成为一个长达数十年的提薪过程，使员工个人与企业的利益一致化，使员工对企业产生强烈的归属感，关心企业的发展繁荣，有利于稳定员工队伍。

年功工资制存在的问题是，工资与员工本人的工作效率没有直接关系，工资制度聚焦于工作年限这一外在标志，忽略了企业真正关注的知识、技能和工作业绩，助长部分员工的依赖心理，抑制创新精神，易于滋生人浮于事现象，不利于调动员工积极性；论资排辈的制度会使企业中主张自我、强调竞争的员工丧失积极性，可能造成业绩优秀员工的流失；人事结构易陷入超稳定状态，妨碍企业引进组织各层级中需要的人才。

二、能力工资制

能力工资制，指以员工拥有的技术、知识、专业资格及其他与能力相关的个人特征作为员工工资决定依据的工资制度，与能力相关的个人特征包括个性、价值观、自我意识、动机、社会角色等因素。

能力工资制与年功工资制的设计出发点有相同之处，二者都认为员工有发挥自己主观能动性的意愿，且均认为员工的知识和技能是一种生产力资本，如果员工能掌握更多的与工作有关的新知识、新技能，他们就可以为企业做出更大的贡献，也相应地得到更高的工资。两者的不同之处在于，年功工资制认为工作年限这一指标就可以很好地反映员工具有的知识、技能水平，能力工资制则认为需要将员工的能力分解为详细具体的指标，才能准确衡量员工知识技能的广度与深度。

采用能力工资制的企业需要拥有强调员工发展、倡导合作互助、鼓励主动学习和创造的企业文化与企业制度，在这样的企业文化影响和企业制度保障下，员工才会真正不断发展自身能力，保证能力工资制不会逐渐流于形式，成为变相的年功工资制。与年功工资制相比，能力工资制的设计难度较高，要求设计者准确地识别企业需要员工具备的能力，制订能够公平地评价和确认员工能力的方法，因此能力工资制更适用于规章制度较完善、工资管理水平较高的企业。就企业内部而言，团队合作性较强、工作结果受外部因素影响较大、个人绩效不易量化的工作，较适宜采用能力工资制来为员工付酬。

能力工资制建立在对员工的知识、技能及其他相关特征进行评估的基础上，按照员工能力水平的高低划分出不同的工资级别标准，将企业的注意力更多地集中在提高员工能力方面。这种工资制度激励员工不断发展与工作相关的能力，有利于达成企业成为学习型组织的目标。自身能力的提高使员工可以灵活地从一个岗位流动到另一个岗位，大大提高了企业内部

的人员配置灵活性，并为员工提供了很多的发展机会，消除员工因长期从事固定工作而产生的厌倦感。同时，只要个人能力通过评价得到承认，员工就可获得工资晋级，这有助于使组织中的优秀技术人员安心于本职工作，不必再为谋求高工资而放弃自己的技术专长去争取并不擅长的管理职位，减少了因客观上职务无空缺而使员工失去发展动力的情况，保证了企业各类人才的合理配置，一定程度上减少了职位竞争带来的冲突。此外，能力工资制促进员工能力的多元化，淡化了岗位之间的工作界限，可以减少工作中的相互推诿现象。

能力工资制也存在一些局限性。首先，员工拥有的知识、技术、专业资格与员工对企业的贡献之间有相关性，但没有绝对的对应关系，这就迫使企业将个性、价值观、自我意识、动机、社会角色等个人特征纳入能力评价的考虑范围，因为这些个人特征决定了员工能在多大程度上把已具备的技术、知识投入到工作中，但这些个人特征的评价标准往往是难以量化、主观色彩较浓的，结果就是能力工资制的公平性无法得到保证。其次，员工为了获取高工资而不断学习，可能会出现忽视目前本职工作的情况，或学习某些在一定时期内用不到的技术、知识，企业将被迫为拥有过多技能的员工支付高额工资，从经济性角度来看，企业负担了额外的成本。再次，能力工资制的实施要求企业为员工提供大量培训机会，否则这个系统就无法有效运转，由于多数员工自愿学习更高水平的技能，企业可能发生高额培训费用，在职培训也会占用上级和同事的工作时间。最后，不是所有员工都愿意接受能力工资制，因为这种工资制度要求员工不断提高个人能力水平，造成心理压力，由此而来的不满意可能引起员工离职偏高等后果。

三、职务工资制

职务工资制，指以员工担任的职务作为员工工资决定主要依据，工资等级与职务等级一一对应的工资制度。职务是一组重要责任相似或相同的

职位，职位又称工作岗位，是根据组织目标为个人规定的一组任务及相应的责任。职务工资制依据职务这一不含任何个人特征的因素来决定工资的主体部分，因而被称为“属职工资”。

职务工资制的设计出发点是：企业认为职务的差异代表了责任和工作难易度的差异，假定员工担任某一职务就意味着该员工具备了相应的工作能力，职务能够较为准确地反映任职者的能力水平和投入的劳动数量、质量，以职务作为工资分配依据符合按劳取酬、同工同酬原则。

实行职务工资制的企业，需要有足够多的职务级数，否则很快会发生员工无法升级的情况，阻塞工资提升路径，加剧职务晋升的竞争；员工工资应处于较高水准，从而保证处于最低职务级别的员工也能依靠其工资满足最低程度的生活保障。职务工资制还要求，企业的职务内容基本趋于稳定，工作序列关系有明确的界限，不会因为职务内容的频繁变动而使职务工资体系的相对稳定性和连续性遭到破坏；各职务内容明确化、规范化、标准化，责任界定清楚，具备进行职务分析的基本条件；企业必须建立按个人能力安排工作岗位的机制，按照个人能力及时给予适当的职务晋升，消除任职者能力与职务要求不相符的现象。

职务工资制是针对员工现时所任职务的工作内容和价值进行工资支付的制度，各职务均经过周密分析，工资制度制订者综合考虑了与职务有关的各种要素，并客观地进行分析和评价，因而能够比较准确地反映劳动的质与量，贯彻同工同酬的原则，是按劳分配的一种具体实现方式，鼓励员工勇挑重担。在职务评价完成后，按职务系列进行日常工资管理简单易行，且能使责、权、利有机地结合起来。职务工资制假设员工能力是担任一定职务的前提条件，因此该制度有利于鼓励员工提高业务能力和管理水平。

职务工资制的不足之处主要有四点。其一，职务工资制是以升等提薪为基本原则的，企业出于成本考虑，可能会抑制内部人员的配置和职务晋升。其二，虽然每种职务又可细分为数个等级，但经过几次工资提升后，

很快会达到本职务的最高限额，如果员工不能得到职务晋升，其工资就会在相当长的时间内保持原地不动，当员工在企业内晋升无望时，就会丧失进取的动力，工作积极性受挫，从而使企业内部提职竞争加剧、员工离职率偏高、生产发展受阻，且易助长企业内的“官本位”观念，不利于人才储备。其三，职务工资制假设员工能力是担任一定职务的前提条件，但在员工工作能力超过其所从事工作的难易水平要求的情况下，员工能得到的工资水平仅与工作内容相称，而与个人能力不相符。其四，职务评价是实行职务工资制的基础，但职务评价环节操作复杂，要求执行人员具备较高的人力资源管理水平，且评价标准不易客观量化，评价结果难以达到公平合理的目标，影响职务工资制度的实施效果。

四、绩效工资制

绩效工资制是，根据员工个人的工作绩效来发放工资的工资制度，建立在对员工进行有效的绩效评估基础上。绩效是一个综合的概念，狭义的绩效是指员工的工作业绩，主要是指员工所完成的工作数量、工作质量与工作效率或效益，如产量、质量、利润额及目标达成情况等因素；而广义的绩效不但包括员工的工作业绩，还包括个人的工作能力（如管理能力、专业技能、人际技能等）与工作行为（如工作态度、工作方法与流程等）。绩效工资制的具体形式有计件工资制、销售提成制、营业收入工资制、利润工资制、薪点工资制、年薪制等。

绩效工资制的设计出发点是，员工个人工作绩效直接影响企业的整体业绩，绩效的差异也反映了员工能力和工作态度上的差异。因此，企业应将注意力放在对员工现实绩效的管理上，以成果、贡献度为评价标准对绩效进行考核，将员工工资增长与个人绩效直接挂钩，使绩效水平较高的员工留在企业内继续努力，使绩效水平较低的员工受到鞭策或主动离职，如此既体现了公平的分配原则，又可以推动员工之间的竞争，从而推动企业

业绩的提升。

绩效工资制的实施需要企业具有关注员工个人绩效、提倡“个人主义”的组织文化，它促使员工将个人的努力投入到组织所重视的活动中去，这类组织文化支持绩效工资制的运作，使之起到奖励先进、约束落后的目的。企业必须有正式的、结构合理的绩效评估制度，能制订科学、易衡量的绩效标准，同时管理人员与员工之间充分相互信任，能客观公正地完成绩效评估，这是绩效工资制的实施基础。独立性较高、个人绩效变化的可能性与必要性大且易界定衡量的一类工作，宜于采用绩效工资制。另外，如果企业所处的外部环境较为稳定，相应的绩效评估标准也就比较稳定，不容易因环境的激烈变化而失效，员工对自身业绩的控制力也较强，这类企业宜于采用绩效工资制。

绩效工资制将员工工资与绩效指标挂钩，使工资分配具有更大的可变性，促使员工不断地改进绩效，强化激励效果。绩效工资制强调绩效管理，使员工更关注自身对企业的贡献，有效促进公司战略目标的传递与分解，利用激励机制把企业目标和个人绩效有机地结合在一起。绩效工资制使分配向工作业绩优秀者倾斜，有利于提高企业效率和节省工资成本。

绩效工资制也存在一些问题。企业中的人是互相依赖的，员工需要互相协作，因此精确衡量每个人的工作绩效是不可能的，或者衡量成本过于高昂而使衡量没有意义，由于员工个人业绩考核的复杂性与难度较高，以此为基础的工资制度在操作过程中可能相当繁琐，或可能有失客观公正，影响员工对工资分配的满意度。过分强调对以自我为中心的个人努力进行奖励，会造成员工间的过度竞争，不利于团队合作，阻止员工分享成功经验与信息，影响组织整体目标的实现。企业面临的外部环境是复杂多变的，因而企业的绩效评估标准，如销售额、利润等，很大程度上受到组织竞争能力、经济周期等外在因素的影响，员工个人对这些结果的控制力较弱，这种情况下员工获得的报酬与其投入不符，会降低员工工作满意度。

五、结构工资制

结构工资制，是综合考虑员工的年资、能力、职务及绩效等要素，把工资分解为与各要素对应的若干个工资单元，分别评定员工每个单元所得金额，员工的个人工资总额即是各单元金额总和工资制度。结构工资制下常见的工资单元包括：基本工资单元、职务工资单元、技能工资单元、年功工资单元、品位工资单元、绩效工资单元和特殊工资单元等。基本工资单元用于保障员工最低生活水平，职务工资单元反映员工所担任的职务及相应的责任，技能工资单元以员工个人具备的能力、技术、知识为决定依据，年功工资单元是对员工工作经验和劳动贡献的积累所给予的承认和补偿，品位工资单元是对员工拥有的学历和专业资格的认可和报偿，绩效工资单元是员工工资中与员工个人、团队、部门或企业业绩直接挂钩的部分，特殊工资单元是为了照顾部分员工的特殊情况而设置的各种补贴。

结构工资制是企业实际经营中最常采用的工资制度。它是年功工资制、能力工资制、职务工资制和绩效工资制的综合运用。由于设计出发点的不同，前面四种典型的工资制度决定员工工资水平依据的要素也各不相同，这些工资制度都有其合理性，不同的决定要素之间也有一定的相关性，但企业仅将注意力聚焦于某一个要素时，就总难免有以偏概全之嫌。结构工资制的设计出发点则是，综合考虑员工付出的劳动，用工资分解的方式可以确定和发挥各工资单元不同的功能，各个工资单元体现了劳动结构的不同形态和要素，因而能够较为全面、准确地反映按劳分配原则，公平感较强，能鼓励员工多做贡献。

与其全面性、准确性相对应，结构工资制是设计最为困难、操作最为繁琐的一种工资制度，其它几种典型工资制度设计和操作时可能遭遇的问题，结构工资制设计者都会碰到。因此在决定采用结构工资制之前，企业应特别注意考虑为此投入的成本和由此产生的收益是否配比。

上面对几种典型的工资制度作了介绍与分析,下面简单地作一个总结,见表 1-1。

表 1-1: 五种典型工资制度比较

	设计出发点	适用条件	优点	缺点
年功工资制	员工的知识和技能是一种生产力资本,工作年限可以被视为技术、知识水平的标志。	集体主义文化背景;足够的增长率以保证工资按一定节奏随工作年限增长。	标准客观、易衡量,管理简单方便;培养员工归属感,利于稳定员工。	论资排辈,抑制创新,不利于调动员工积极性;易使竞争意识较强的员工流失;妨碍企业引进高层人员。
能力工资制	员工掌握更多知识技能,就会为企业做出更大贡献,也相应地得到更高工资,要将能力分解为具体指标,才能准确衡量知识技能的广度与深度。	倡导员工发展、合作互助、学习和创造的企业文化;企业规章制度较完善、工资管理水平较高;结果受外部影响较大、绩效不易量化的工作。	激励员工发展与工作相关的能力;提高人力配置灵活性;避免因晋升无望而使员工失去发展动力;减少相互推诿现象。	评价标准难量化,较主观;可能为拥有过多技能的员工支付额外成本;需负担高昂的培训费用;要求员工不断提高个人能力水平,可能造成压力,引发过高的离职率。
职务工资制	职务的差异代表了责任和工作难易度的差异,职务能够较准确地反映任职者能力水平和投入的劳动数量、质量。	职务和职务的工作内容基本趋于稳定,工作序列关系有明确界限;足够多的职务级数;有按能力安排工作岗位的机制。	责、权、利有机结合;鼓励员工承担责任;鼓励员工提高业务能力和管理水平。	可能抑制内部人员配置和职务晋升;员工会很快碰到工作晋升的限制;员工工资水平与能力不符;职务评价环节操作复杂。
绩效工资制	企业应将注意力放在对员工现实绩效的管理上,将员工工资增长与个人绩效直接挂钩	健全的绩效评估制度;工作独立性较高、绩效变化的可能性与必要性大且易界定衡量;员工对工作业绩的控制力较强。	促使员工改进绩效,强化激励效果;使企业目标和个人绩效有机结合;提高企业效率和节省工资成本。	个人业绩考核的难度较高;可能造成员工工作压力过大,员工间过度竞争;员工绩效常受外界环境影响,使报酬与投入不符,降低工作满意度。
结构工资制	用工资分解方式确定和发挥各工资单元不同的功能,体现劳动结构的不同形态和要素。	企业规章制度较完善、工资管理水平较高。	较为全面、准确地反映按劳分配原则,公平感较强,能鼓励员工多做贡献。	是设计最为困难、操作最为繁琐的一种工资制度。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库